

RED DE CAMPOS DE GOLF DE MALLORCA

Estudio de impacto económico · Resultados



Federación Balear de Golf

Camí de Son Vida, 38

07013 Palma

www.fbgolf.com

Asociación de Campos de Golf de Mallorca

Plaça d'Espanya, 3

07002 Palma

www.mallorcagolfisland.com

Elaboración

Fundació IMPULSA BALEARS

Impresión

amadip.esment

Fecha de publicación

Noviembre 2018



ÍNDICE

5	RESUMEN EJECUTIVO
11	INTRODUCCIÓN
13	LA RED DE CAMPOS DE GOLF DE MALLORCA <ul style="list-style-type: none">DelimitaciónInstalacionesServicios
21	IMPACTO ECONÓMICO <ul style="list-style-type: none">Propuesta de valor (I): servicios deportivosPropuesta de valor (II): carta integral de servicios
29	ACTIVIDAD Y POTENCIAL TRANSFORMADOR

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de '**Red de campos de golf · Estudio de impacto económico**' consiste en medir la repercusión de la actividad llevada a cabo por el conjunto de campos de golf de la isla sobre las principales macromagnitudes insulares y regionales, así como señalar las características y atributos que determinan su potencial para contribuir activamente al impulso de la competitividad global de Balears. El rol de la red de campos de golf de Mallorca descansa, en ambos sentidos, en el despliegue de una propuesta de valor que se materializa, actualmente, a través de una carta integral de servicios tanto deportivos como extradeportivos, los cuales mantienen una elevada conexión con otros segmentos productivos, como son el turismo y los servicios empresariales.

En este sentido, cabe destacar que la red de campos de golf de Mallorca:

- Se extiende a un total de nueve municipios de la isla, los cuales se caracterizan por una elevada intensidad turística. De hecho, dos terceras parte de la red se ubican en municipios que, como Palma, Calvià y Lluçmajor, concentran cuatro de cada diez plazas de la planta mallorquina de alojamiento (40,6%).
- Presenta un elevado grado de consolidación y madurez, pues su antigüedad media se sitúa en 26,3 años. Y es que más de la mitad de los campos abrieron sus puertas hace más de dos décadas (57,9%), mientras que una quinta parte de los mismos iniciaron su actividad hace más de cuatro (21,1%).
- Está dotada de un conjunto amplio y diverso de instalaciones, las cuales, además de los campos, que constituyen el activo principal, permiten practicar otros deportes, ofrecen servicios complementarios a los jugadores y se abren al público en general desde la oferta de servicios relacionados, especialmente, con la hostelería y la realización de eventos para particulares y empresas.
- Dispone de una carta integral de servicios de carácter altamente transversal, cuya gestión se asume directamente o se externaliza a terceros, una modalidad que se aplica especialmente en el caso de la formación de jugadores (88,2% de la red), los servicios de alojamiento (87,5%), la restauración (47,4%) y, en menor medida, la actividad comercial especializada en la venta de equipo deportivo (10,5%).

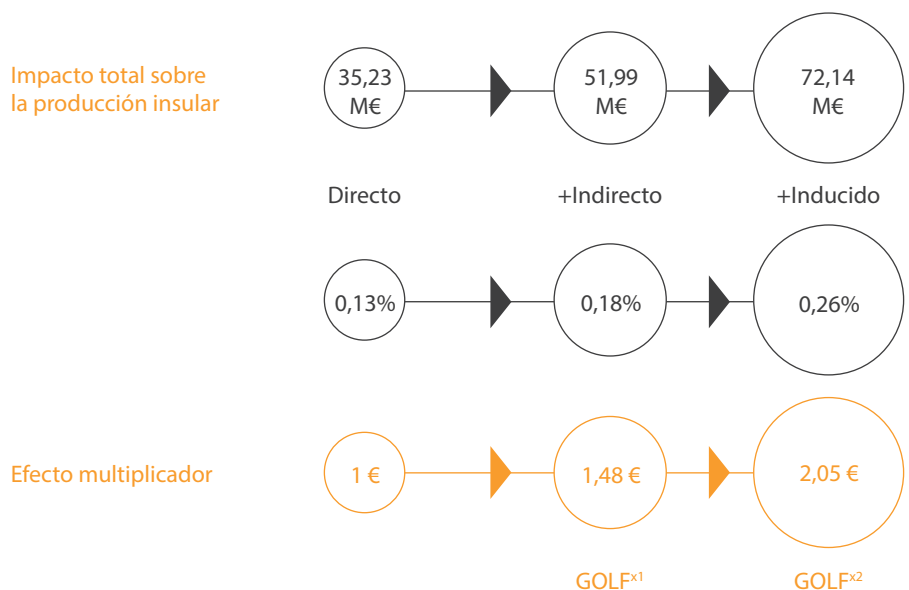
LA RED DE CAMPOS DE GOLF DE MALLORCA ES UN MULTIPLICADOR ECONÓMICO...

La red de campos de golf de Mallorca impacta económicamente sobre el tejido en el que opera. A través de la actividad que lleva a cabo anualmente contribuye a incrementar, desde la prestación de servicios tanto deportivos como extradeportivos, los niveles de producción, valor añadido y empleo que se contabilizan insular y regionalmente.

Como prestadora de servicios deportivos

- La red desarrolla la mayor parte de su actividad a través de la materialización de la vertiente deportiva de su propuesta de valor, la cual desemboca en una generación de servicios por valor de 35,23 millones de euros. Desde esta perspectiva, el impacto económico deriva de la demanda que recibe, tanto por parte de residentes como de no residentes, de la práctica habitual del juego (84,2%) –a través de la venta de *green-fees* (64,2%) y la recepción de cuotas (20%)–, el alquiler de equipo (13%) y la formación de jugadores (2,4%).
- El impacto económico total de la actividad se eleva a 72,14 millones de euros, cifra que representa el 0,26% de la producción anual de bienes y servicios de Mallorca. Dicho porcentaje queda fijado en el 0,20% si el impacto total se extiende al conjunto del archipiélago. Así mismo, la actividad también ejerce su efecto sobre otras variables macroeconómicas, como son el valor añadido bruto (0,26%, Mallorca; 0,21%, Balears) y el empleo (0,28%, Balears).

Impacto económico de los servicios deportivos · Principales resultados

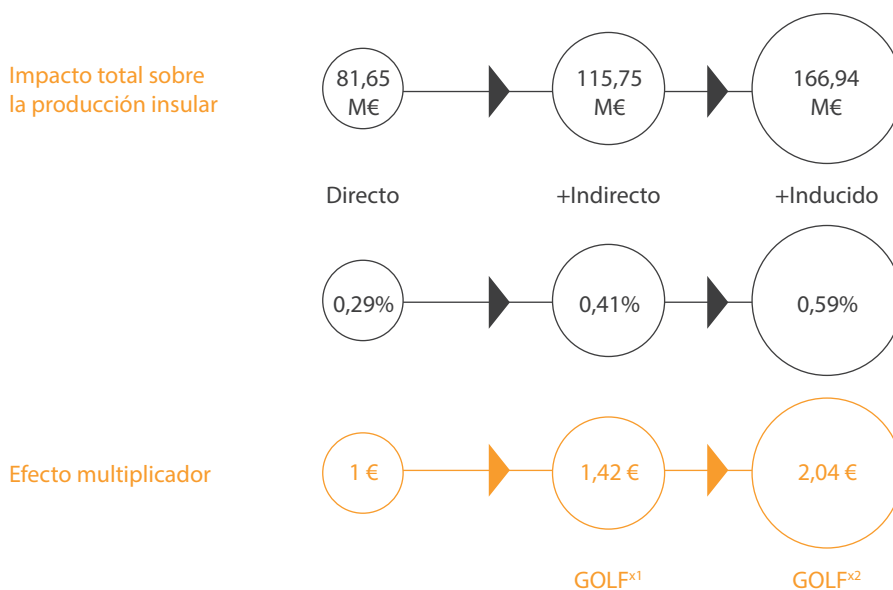


- Atendiendo a la repercusión final del impacto directo, el efecto multiplicador de la red es de 2,05 sobre la producción insular y de 2,10 sobre la regional. Así, se puede afirmar que por cada euro facturado en concepto de servicios deportivos, la actividad de la red provoca, en conjunto, una producción de 2,05 euros en Mallorca y de 2,10 euros en Balears.
- El impacto económico de la red por la prestación de servicios deportivos se extiende desde los servicios recreativos, culturales y deportivos, la rama que concentra el cien por cien de su impacto directo, al resto de actividades de mercado de la actual estructura económica insular y regional.

Como prestadora de una carta integral de servicios

- La red complementa su actividad deportiva con una amplia gama de actividades de carácter extradeportivo y configura, así, una carta integral de servicios por valor de 81,65 millones de euros. Desde este punto de vista, el impacto económico deriva de la demanda que recibe, tanto por parte de residentes como de no residentes, de los servicios estrictamente deportivos (43,2%), los servicios de alojamiento (38,4%) y los servicios de restauración (12,2%), seguidos por los relacionados con la venta de equipo especializado (5,2%) y el alquiler de instalaciones (1%).

Impacto económico de la carta integral de servicios · Principales resultados



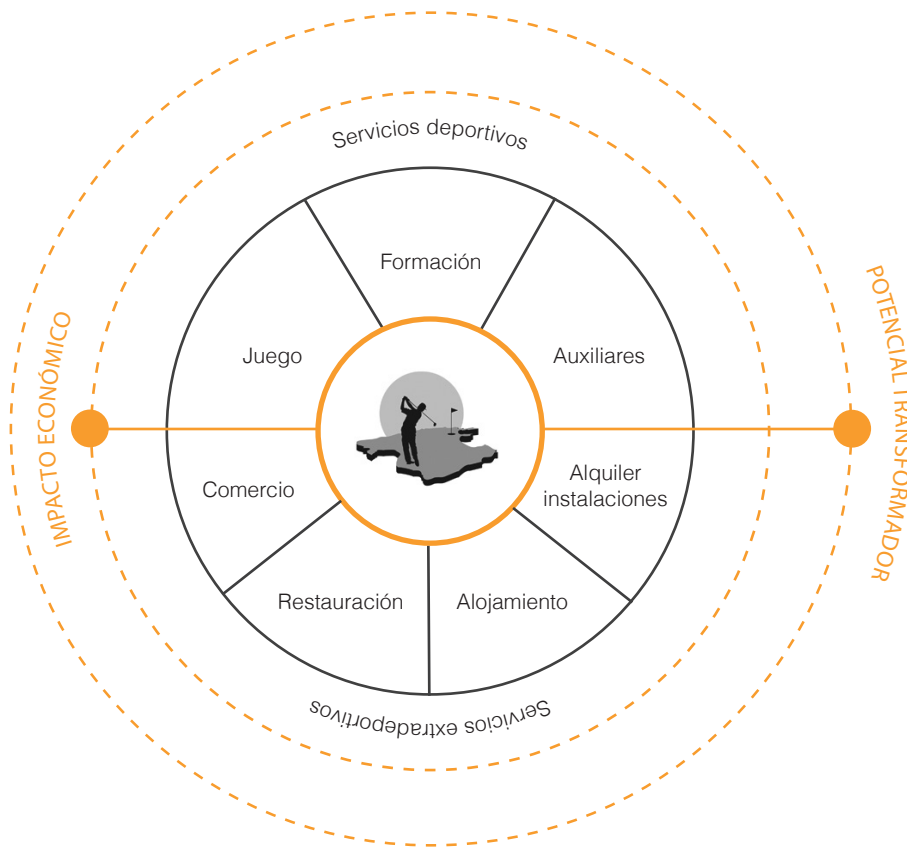
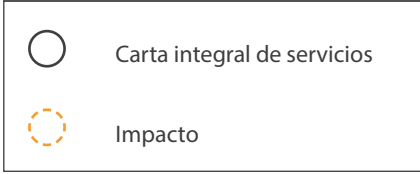
- El impacto económico total de la actividad se eleva a 166,94 millones de euros, cifra que representa el 0,59% de la producción anual de bienes y servicios de Mallorca. Dicho porcentaje queda fijado en el 0,47% si el impacto total se extiende al conjunto de las islas. Así mismo, la actividad también ejerce su efecto sobre otras variables macroeconómicas, como son el valor añadido bruto (0,66%, Mallorca; 0,53%, Balears) y el empleo (0,59%, Balears).
- Atendiendo a la repercusión final del impacto directo, el efecto multiplicador de la red es de 2,04 sobre la producción insular y de 2,08 sobre la regional. Así, se puede afirmar que por cada euro facturado, la actividad de la red provoca, en conjunto, una producción de 2,04 euros en Mallorca y de 2,08 euros en Balears.
- El impacto económico total de la red por la prestación de la carta integral de servicios revela un carácter marcadamente transversal, pues beneficia a todos los segmentos de mercado de la estructura económica. El impacto total sobre la producción insular supera la media en un total de 11 ramas, entre las que destacan las que acogen en origen el impacto directo de la actividad de la red, como son los servicios recreativos, culturales y deportivos (13,6%), el alojamiento (2,16%), el comercio al por menor (0,91%), la restauración (0,85%) y el alquiler de inmuebles (0,80%).
- El efecto multiplicador de la red es susceptible de ser aplicado conjunta o individualmente por parte de los campos a la hora de anticipar la repercusión de cualquier incremento de la actividad relacionado, por ejemplo, con una mejora del aprovechamiento del potencial de *rounds*, la ampliación de la oferta de servicios deportivos o la puesta en valor de las instalaciones para la realización de nuevos eventos y/o actividades, entre otras cuestiones.

...QUE TIENE POTENCIAL PARA CONTRIBUIR A LA TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA REGIONAL.

La red de campos de golf de Mallorca es susceptible de desempeñar un rol activo como actor transformador frente a los retos estratégicos que supone, actualmente, el impulso de la competitividad global de Balears. La combinación de bases de conocimiento distintas implícita en la prestación de su carta integral de servicios enlaza directamente con el reto que asume el tejido regional, en general, y el sector turístico, en particular, en materia de complejidad económica, lo que equivale a transitar hacia estructuras de generación de valor más avanzadas sobre las que sostener la renta y el nivel alcanzado de bienestar.

Desde esta perspectiva, cabe considerar que la red de campos de golf de Mallorca:

- Adscribe buena parte de su actividad a los segmentos productivos que forman parte del clúster 'alojamiento y turismo' y, a través de éste, a las denominadas 'industrias experiencia', un entorno productivo emergente que permite a la red reconfigurar su actual propuesta de valor interactuando con actividades relacionadas con los servicios empresariales, la distribución y el comercio electrónico o el transporte y la logística, las cuales mantienen un elevado grado de interrelación con los servicios que presta.
- Dispone de un amplio margen para incrementar el impacto que ejerce sobre las principales macromagnitudes insulares, avanzando hacia un mayor aprovechamiento del campo de juego, el principal activo de su explotación. De hecho, actualmente, la red atesora un potencial juego de 462 *rounds* por hora, que se eleva a 1,54 millones de *rounds* al año, de los cuales se materializan el 36,8%.
- Se mantiene activa en diversos canales de comercialización, cuestión que resulta especialmente relevante dado que más de dos tercios de los 565.892 *rounds* computados en el último ejercicio corresponden al segmento de jugadores no socios (67,7%). Los mayores porcentajes de colocación de *rounds* corresponden a la venta directa (51,7%), seguida de la tour-operación (40,3%), pues la intermediación a través de las *online travel agencies* sigue siendo relativamente minoritaria (4,5%), así como lo son los grupos e incentivos (3,4%).
- Presenta una marcada orientación internacional de su actividad y, por tanto, turística que se plasma en una cartera de jugadores liderada, mayoritariamente, por alemanes (43,7%), seguidos a una significativa distancia de españoles (17,5%), británicos (13,9%) y nórdicos (9,9%), al mismo tiempo que acoge con un carácter más residual a suizos (3,3%), austríacos (1,6%) y franceses (0,5%).
- Concentra la mayor parte de su actividad en los meses considerados desde el punto de vista turístico como temporada media, pues es el periodo en el que se contabilizan casi la mitad de los *rounds* jugados en el conjunto del año (47,1%), situándose los picos máximos en abril y octubre (13%, ambos). Así mismo, el diferencial entre la temporada baja (23,9%) y alta (29%) turísticas es mínimo respecto a la llegada de visitantes a la isla (6,8%, temporada baja vs 59,9%, temporada alta).
- Contribuye a la generación de empleo estable, pues la incidencia de la contratación indefinida en la plantilla de la red (89,2%) supera con creces la que se registra en el tejido insular (66,2%) y, especialmente, en las actividades vinculadas directamente al turismo (64%).



“ La propuesta de valor de la red de campos de golf de Mallorca

INTRODUCCIÓN

La **red de campos de golf de Mallorca** reúne una amplia y especializada oferta deportiva que, en términos generales, es susceptible de aglutinar una diversa gama de servicios extradeportivos y conformar, así, una propuesta de valor de la que emana un elevado potencial para contribuir a las cuentas regionales –ya sea en términos de producción, valor añadido o empleo–, especialmente, para erigirse en un actor activo en el abordaje de retos estratégicos para el impulso de la competitividad global de Balears.

Desde esta perspectiva, el objetivo principal del presente informe es medir la repercusión de la actividad ordinaria llevada a cabo anualmente por la red de campos de golf de Mallorca sobre las principales macromagnitudes insulares y regionales, así como poner de manifiesto aquellas características y atributos que definen su potencial como un actor transformador del entorno productivo en el que opera. El desarrollo de este estudio responde a motivaciones tanto de naturaleza sectorial –pues permite incrementar la capacidad de influencia de la red frente a situaciones o grupos de interés–, como de negocio –en la medida que ofrece nueva información con la que acceder a nuevas fuentes de financiación, al mismo tiempo que invita a revisar la propuesta de valor e identificar nuevas oportunidades que deriven en un mayor retorno de las inversiones.

Bajo estas premisas, la primera parte del informe se orienta a delimitar la red de campos de golf que forma parte del estudio, así como a describir las instalaciones y servicios sobre los que pivota su propuesta de valor y, por tanto, su capacidad de impacto y potencial transformador. A continuación, la segunda parte presenta los resultados relativos a la cuantificación del impacto económico que dicha red ejerce al satisfacer la demanda de servicios, tanto deportivos como extradeportivos, sobre la producción, el valor añadido y el empleo a nivel insular y regional. Los resultados obtenidos derivan de la aplicación de la metodología input-output sobre los datos de negocio aportados por cada uno de los campos, así como por los titulares de la explotación de los distintos servicios que desarrollan su actividad en el entorno de los mismos y se integran, por tanto, en su propuesta de valor. Seguidamente, la tercera parte se orienta a la explotación de información agregada sobre la actividad de la red de campos y su contextualización en el entorno productivo regional actual. Finalmente, el informe incorpora tres anexos en los que se ponen de manifiesto diversas consideraciones metodológicas, se ofrecen los resultados detallados de la cuantificación del impacto económico y se adjuntan los distintos modelos de cuestionarios utilizados para recabar la información necesaria para realizar el estudio.

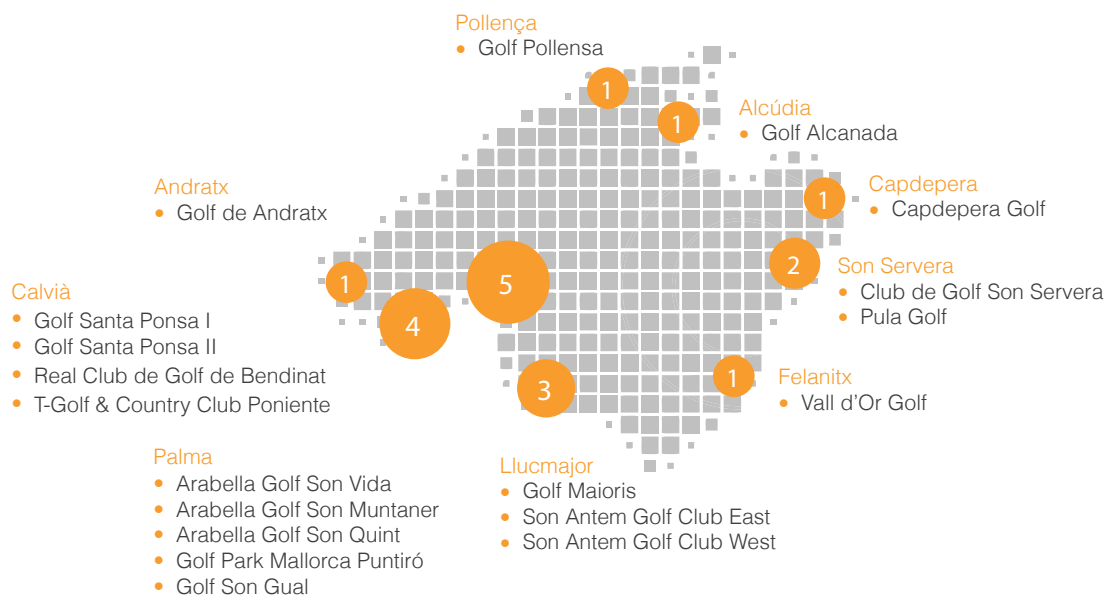


Figura 1. Huella municipal de la red de campos de golf

LA RED DE CAMPOS DE GOLF DE MALLORCA

DELIMITACIÓN

La red de campos de golf de Mallorca está formada, actualmente, por 21 campos, los cuales se adscriben a 19 clubs distintos.¹ Para la realización del presente estudio, se ha contado con la participación de la mayor parte de la red, pues se ha contemplado la actividad que se lleva a cabo en 17 de dichos clubs a través de un conjunto de 19 campos. Todos los campos que han participado en el estudio están inscritos en la **Federación Balear de Golf (FBG)**, mientras que, desde el punto de vista empresarial, forman parte de la **Asociación de Campos de Golf de Mallorca (ACGM)**.²

El estudio considera, así, una red de campos de golf que se extiende a un total de nueve municipios de Mallorca, los cuales se caracterizan por una elevada intensidad turística, pues se sitúan entre los quince que lideran el *ranking* insular de plazas de alojamiento reglado. De hecho, alrededor de dos terceras partes de la red (63,2%), que corresponden a un total de 12 campos, se ubican en Palma –como es el caso de Arabella Golf Son Vida, Son Muntaner y Son Quint, Golf Park Mallorca Puntiró y Son Gual–, Calvià –tal es el caso de Golf Santa Ponsa I y II, Real Club de Golf de Bendinat y T-Golf & Country Club Poniente– y Lluçmajor –como es el caso de Golf Maioris y Son Antem Golf Club East y West–, municipios que, en conjunto, acogen cuatro de cada diez plazas turísticas de la planta mallorquina (40,6%).³

Así mismo, se observa una destacada presencia de campos en la zona norte de la isla, pues alrededor de una cuarta parte de la red (26,3%), que equivale a un total de 5 campos, se ubica en los municipios de Pollença –como es el caso de Golf Pollença–, Alcúdia –como es el caso de Golf Alcanada–, Capdepera –tal es el caso de Capdepera Golf– y Son Servera –tal es el caso de Club de Golf Son Servera y Pula Golf–, los cuales aglutinan dos de cada diez plazas de alojamiento (22,2%) y presentan, además, algunos de los ratios de intensidad turística –medida a través del número de plazas por mil habitantes– más elevados del territorio insular. Desde esta perspectiva, cabe señalar la localización de campos de la red en municipios que, como Andratx y Felanitx –tal es el caso de Golf de Andratx y Vall d'Or Golf, respectivamente–, sitúan el cómputo de plazas de alojamiento turístico respecto de la población en torno a la media insular (343,5 plazas/1.000 hab.).

¹ No se tienen en cuenta los campos *pitch & putt*.

² A lo largo del presente informe los resultados que se asimilan a la red de campos de golf de Mallorca se refieren siempre al conjunto de campos que han participado en el estudio.

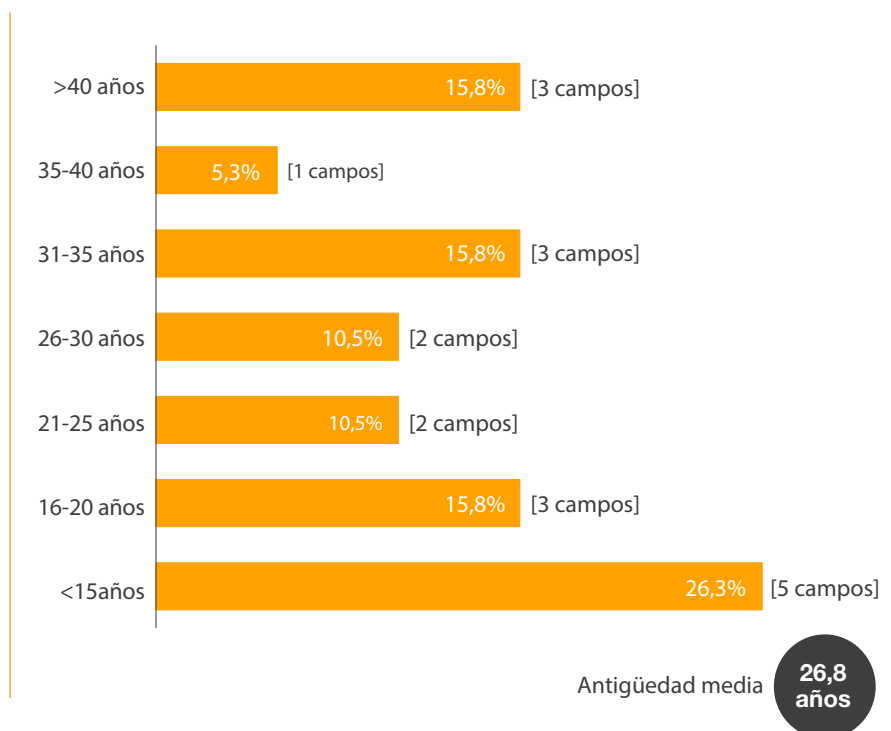
³ De ahora en adelante, los datos de plazas de alojamiento e intensidad turística corresponden al ejercicio de 2017 y se han extraído del Ibestat.

Tabla 1
Localización e intensidad turística

	Campos de golf	% Plazas alojamiento	Plazas por cada 1.000 hab
Palma	5	16,0%	117,4
Calvià	4	20,0%	1.214,8
Llucmajor	3	4,7%	390,8
Pollença	1	2,5%	463,0
Alcúdia	1	9,3%	1.434,9
Capdepera	1	6,5%	1.710,4
Son Servera	2	3,9%	1.043,9
Andratx	1	1,2%	333,6
Felanitx	1	2,1%	353,8
Total Mallorca	19	100,0%	343,5

Con todo, la red de campos de golf de Mallorca presenta un elevado grado de consolidación, pues acoge trayectorias que van desde los 11 a los 54 años en activo y presenta, en términos agregados, una antigüedad media de 26,3 años. Por lo que a esta cuestión se refiere, la distribución de los campos pone de manifiesto, además, un elevado grado de madurez, dado que más de la mitad de los mismos abrieron sus puertas hace más de dos décadas (57,9%, 11 campos) y una quinta parte iniciaron su actividad hace más de cuatro (21,1%, 4 campos). En conjunto, la red de campos dio por cerrada, pues, su expansión hace poco más de una década, hecho que, junto con el crecimiento cero previsto en la normativa vigente, apunta a que la oferta actual de campos ha llegado a su máximo nivel con una ocupación del 0,3% del territorio insular.

Gráfico 1
Antigüedad de la red de campos de golf



La experiencia acumulada por la red insular de campos se ha forjado en un contexto en el que la práctica de golf se ha extendido de forma progresiva e ininterrumpida tanto entre la población residente como entre los turistas nacionales y extranjeros que visitan la isla. A título ilustrativo, cabe tener en cuenta que el golf, con un total de 7.202 licencias federadas,⁴ se erige, en este sentido, en el tercer deporte más relevante en el archipiélago, pues concentra el 7,3% de licencias, precedido únicamente por las que se computan en el ámbito del fútbol (28,1%) y el baloncesto (8,8%). Desde este punto de vista, la incidencia del golf en la práctica deportiva federada de las islas se sitúa ligeramente por encima de la media nacional (7,2%) y en la sexta posición de la distribución autonómica de licencias de golf por mil habitantes (6,5, Balears vs 5,8, España), que está liderada por Cantabria (13), Madrid (12,6) y País Vasco (8). Así mismo, las islas destacan, especialmente, por ser el único territorio del ámbito nacional que durante la recuperación económica del cuatrienio 2013-2017 ha conseguido incrementar el número de licencias federadas de golf (4,1%, Balears vs -8,3%, España) y compensar, de este modo, parte de la pérdida que, de forma común a todas las comunidades autónomas, se ha acumulado en el conjunto de la última década (-10,9%, Balears vs -14,4%, España). Así mismo, a las licencias de carácter *amateur*, cabe añadir un total de 59 licencias profesionales,⁵ a través de las cuales la federación balear aporta el 3,9% del registro nacional.

INSTALACIONES

Las instalaciones de la red de campos de golf de Mallorca acogen la mayor parte del tercer tipo de espacios deportivos singulares en importancia del archipiélago. Y es que los campos de golf aportan el 9,7% del cómputo total de dichos espacios en las islas,⁶ dado que tan solo son superados por la presencia relativa que corresponde a los campos de tiro (12,4%) y las zonas de juegos populares y tradicionales (11,2%), mientras que preceden en relevancia a los espacios de hípica (8,5%).

Con una distribución desigual sobre el terreno, los campos de la isla contemplados en este estudio permiten efectuar un recorrido de 18 hoyos⁷ y disponen en la mayoría de casos (89,5%, 17 campos) de un campo de prácticas propio, con una superficie media de 37.586 metros cuadrados. La distribución por campos pone de manifiesto marcados diferenciales por lo que a la extensión de la zona de entrenamiento se refiere, puesto que oscila

4 Datos de licencias federadas, correspondientes al ejercicio de 2017, extraídos del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

5 Datos de licencias profesionales, correspondientes al cómputo a 31 de diciembre de 2017, extraídos de la Real Federación Española de Golf.

6 Los espacios deportivos singulares forman parte, junto con los espacios deportivos convencionales y las áreas deportivas, de la clasificación de los espacios deportivos que se integran en las instalaciones recogidas por el 'Censo de instalaciones deportivas' elaborado por el Consejo Superior de Deportes. Para más información, véase el *Anuario de estadísticas deportivas 2018* del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

7 Excepto en el caso del campo Golf Pollensa, que se reduce a 9 hoyos.

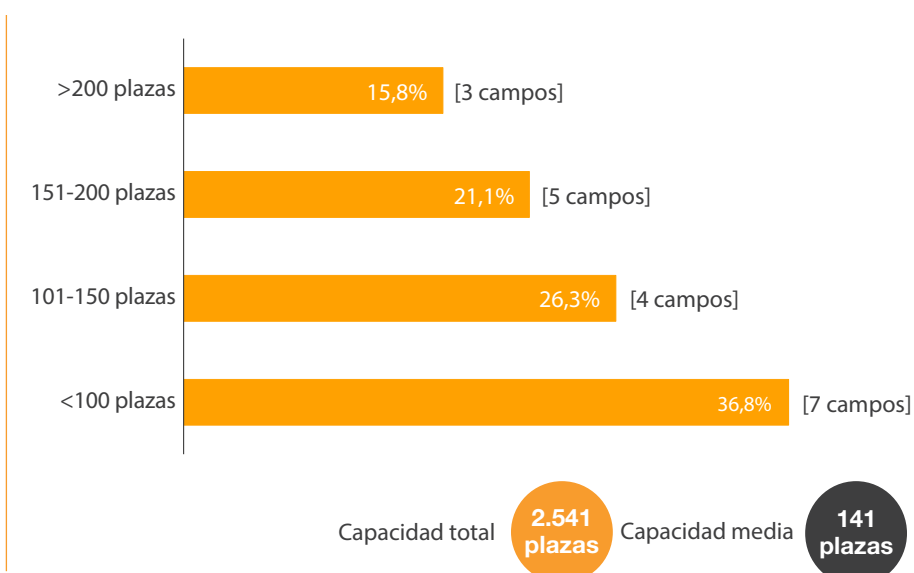
Gráfico 2
Instalaciones deportivas



entre una superficie mínima de 900 metros cuadrados y una superficie máxima de 195.000,⁸ si bien cabe señalar que seis de cada diez campos ofrecen al jugador un espacio superior a 20.000 metros cuadrados.

Al juego del golf, los campos son proclives a añadir la posibilidad de practicar otros deportes a través de la disponibilidad de distintas instalaciones, siendo las más comunes las piscinas en alrededor de un tercio de la red (31,6%, 6 campos), los gimnasios (15,8%, 3 campos) y, en menor medida, las pistas de tenis (10,5%, 2 campos) y las pistas de pádel (5,3%, 1 campo).

Gráfico 3
Instalaciones extradeportivas:
Cafeterías-restaurantes



⁸ Los datos de superficie se disponen para 16 de los 17 campos que disponen de campo de prácticas.

Así mismo, la red de campos de golf de Mallorca cuenta con instalaciones extradeportivas orientadas a proveer servicios complementarios a los jugadores, si bien, en la mayoría de casos forman parte de una oferta abierta también al público en general y soportan la propuesta de valor de cada uno de los campos. Desde este punto de vista, cabe señalar que la totalidad de los campos cuentan con instalaciones de cafetería-restaurante, las cuales suman un total de 2.541 plazas y una capacidad media (141 plazas) que duplica con creces la que corresponde a la planta de restauración insular (61,2 plazas).⁹

Del mismo modo, todos los campos de la red acogen espacios dedicados a la venta de equipo deportivo relacionado con la práctica del golf (palos, bolas, tees, arreglapiques, etc.), así como vestimenta, calzado y complementos. En conjunto, se computan 1.210 metros cuadrados de superficie comercial, a la que el mayor número de campos aportan un espacio de entre 51 y 100 metros cuadrados (44,4%, 8 campos).

Al mismo tiempo, cabe señalar que cuatro de cada diez campos de la red (42,1%, 8 campos) ofrecen servicios de alojamiento a través de un conjunto de seis establecimientos hoteleros que aglutinan un total de 420 habitaciones y 1.239 plazas de categoría superior (4 y 5 estrellas). De este modo, dichos hoteles presentan una capacidad media por establecimiento (206,5 plazas) inferior en un tercio a la media de la planta insular en las mismas categorías (307,6 plazas). En cualquier caso, cabe señalar que esta capacidad media se ve afectada por una distribución dispar que acoge, en términos generales, a establecimientos de dimensión muy reducida (<50 plazas, 2 establecimientos) o muy elevada (>300 plazas, 3 establecimientos).

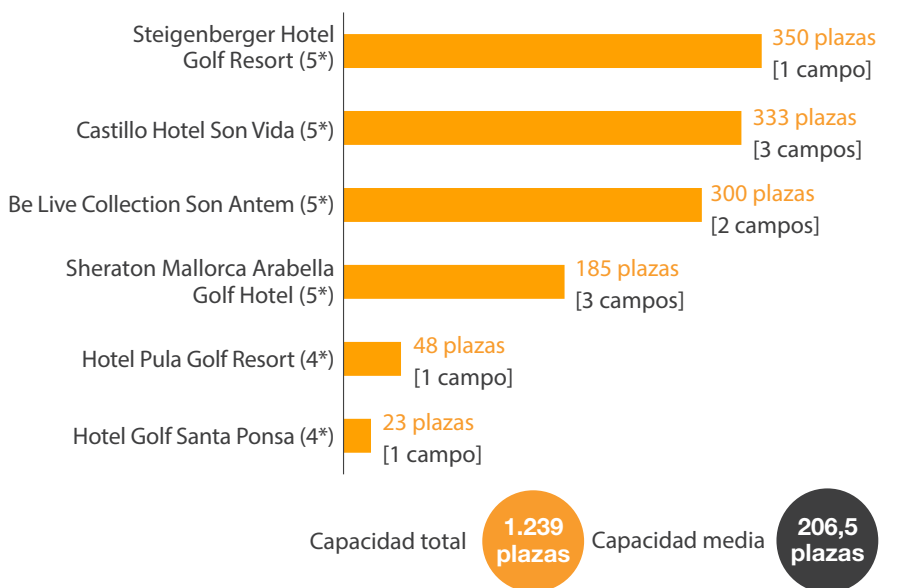


Gráfico 4
Instalaciones extradeportivas:
Establecimientos hoteleros

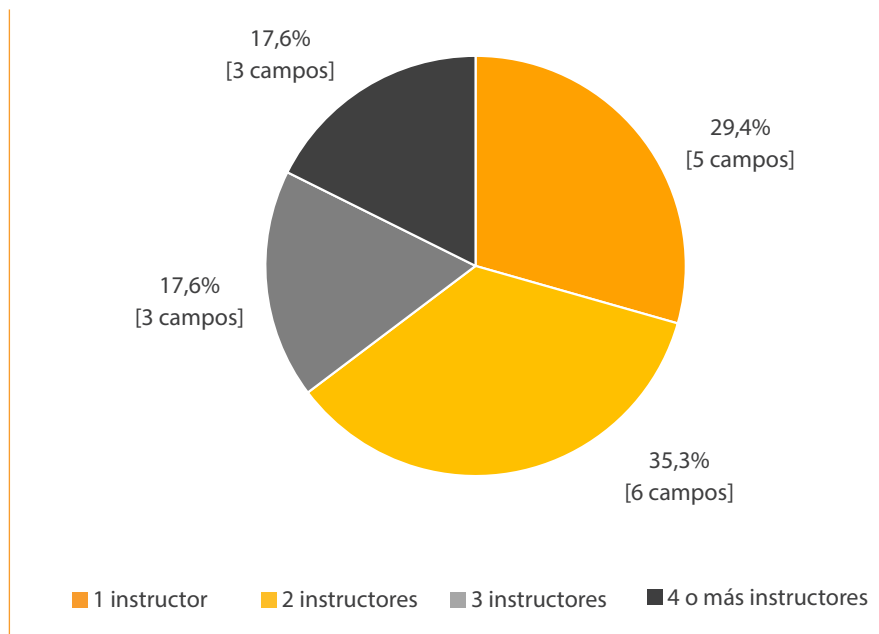
⁹ Datos de plazas por establecimiento de cafeterías-restaurantes, correspondientes al ejercicio de 2017, extraídos de *El turisme a les Illes Balears. Anuari 2017*, publicado por la Agència d'Estratègia Turística de les Illes Balears y la Vicepresidència i Conselleria d'Innovació, Recerca i Turisme.

SERVICIOS

La propuesta de valor de la red de campos de golf de Mallorca se materializa a través de una carta integral de servicios tanto de carácter deportivo como extradeportivo. Por lo que a los primeros se refiere, pues constituyen la esencia de la explotación, los campos añaden a la práctica habitual del juego, servicios complementarios de alquiler de equipo básico –como son palos, *trolleys* manuales y *buggies* (disponibles en el 100% campos)– y de tipo más avanzado –como son *trolleys* eléctricos y *golfboards* (disponibles en el 94,7% y 21,1% de los campos, respectivamente)–, así como de duchas y vestuarios (disponibles en el 100% de los campos) y spa (disponibles en el 15,8% de los campos).

Del mismo modo, la oferta de servicios de formación es común a la práctica totalidad de la red de campos (89,5%, 17 campos), los cuales en la mayoría de casos se externalizan bien a instructores autónomos o bien a empresas especializadas (88,2%, 15 campos). Los titulares de dichos servicios acumulan en el campo a los que se mantienen adscritos una antigüedad media de 12 años, que se eleva especialmente en el caso de los instructores autónomos (17 años vs 3,5 años, empresas especializadas).¹⁰ Para el conjunto de la red, los servicios de formación, ya sean de gestión propia o ajena, aglutinan un total de 42 instructores, teniendo en cuenta que alrededor de dos tercios dispone de 1 o 2 profesionales orientados a la formación de jugadores por campo (64,7%, 11 campos).

Gráfico 5
Servicios de formación:
Disponibilidad de instructores



¹⁰ Los datos de antigüedad se disponen para 13 de los 15 campos que cuentan con servicios de formación de gestión ajena.

Simultáneamente, la propuesta de valor de la red se amplía sobre una diversa oferta de servicios extradeportivos, entre los cuales los adscritos al ámbito de la hostelería adquieren una relevancia especial, tanto por su aportación a los ingresos de la explotación como a la fuerte vinculación que establecen entre los campos y otras actividades, relacionadas, fundamentalmente, con el turismo o los servicios empresariales. Desde esta perspectiva, la totalidad de los campos que forman parte de la red prestan servicios de restauración, los cuales son susceptibles de dirigirse, más allá de los usuarios del campo, al público en general, pues contemplan tanto la realización de eventos de particulares y empresas como la elaboración de *catering* en los distintos eventos organizados por el propio campo. Respecto de esta última cuestión, cabe tener en cuenta que más de la mitad de los campos acoge la celebración de eventos de particulares y empresas (57,9%, 11 campos), situándose la intensidad de esta actividad en una media de 25 eventos anuales por campo. Así mismo, la red de campos prevé el alquiler de salas de reuniones para la celebración de jornadas y encuentros de tipo profesional o empresarial, si bien este servicio mantiene todavía un carácter minoritario, pues está disponible en poco menos de una sexta parte de la red (15,8%, 3 campos) a través de la que, actualmente, se suman un total de 210 plazas en 4 salas.

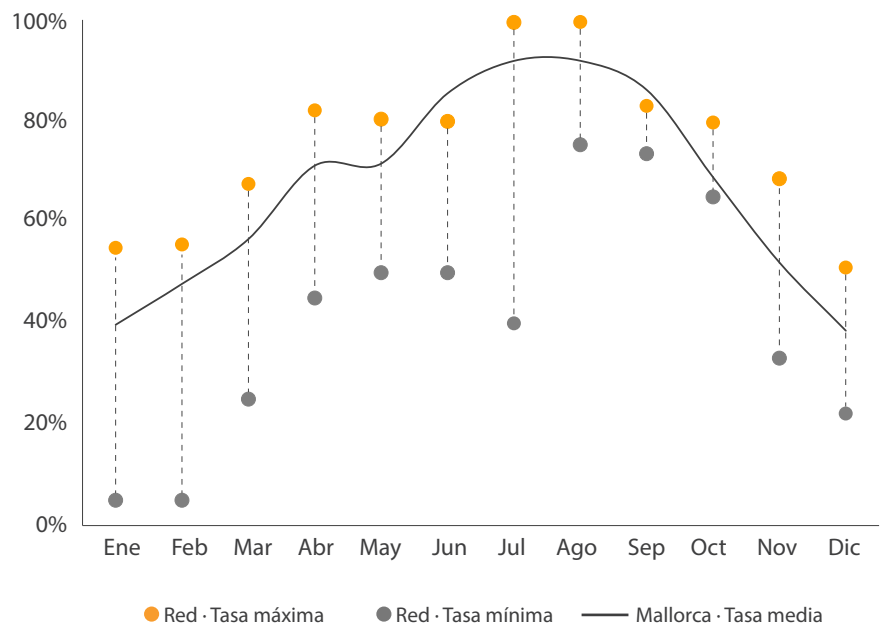
Los servicios de restauración se externalizan en prácticamente la mitad de los casos (47,4%, 9 campos), en los cuales los titulares mantienen al frente de la gestión de los mismos una antigüedad media de 6,8 años y asumen, en su totalidad, los servicios especiales relacionados con la organización de eventos tanto del campo como de terceros, anteriormente mencionados.

La fórmula de la externalización es, sin embargo, la preferida por la mayor parte de la red en lo que a servicios de alojamiento se refiere, pues tan solo uno de los campos asume la gestión directa. En cualquier caso, los establecimientos a través de los que la red presta dichos servicios mantienen un periodo de apertura de doce meses al año, en el transcurso del cual registran una tasa de ocupación media que, en el último cómputo anual, ha oscilado entre el 40% y el 69,7% de las plazas,¹¹ un intervalo que se sitúa por debajo del porcentaje obtenido por el conjunto de la planta hotelera mallorquina (79,6%).¹² Con todo, cabe señalar que la tasa de ocupación de los hoteles mencionados tiende en la mayor parte de los casos a superar la media insular durante los meses considerados turísticamente como temporada media (marzo-mayo y octubre) o baja (noviembre-febrero), excepto en el caso de febrero.

¹¹ Los datos sobre la tasa de ocupación se disponen para 4 de los 5 establecimientos que se vinculan directamente a la red de campos y cuya gestión es ajena.

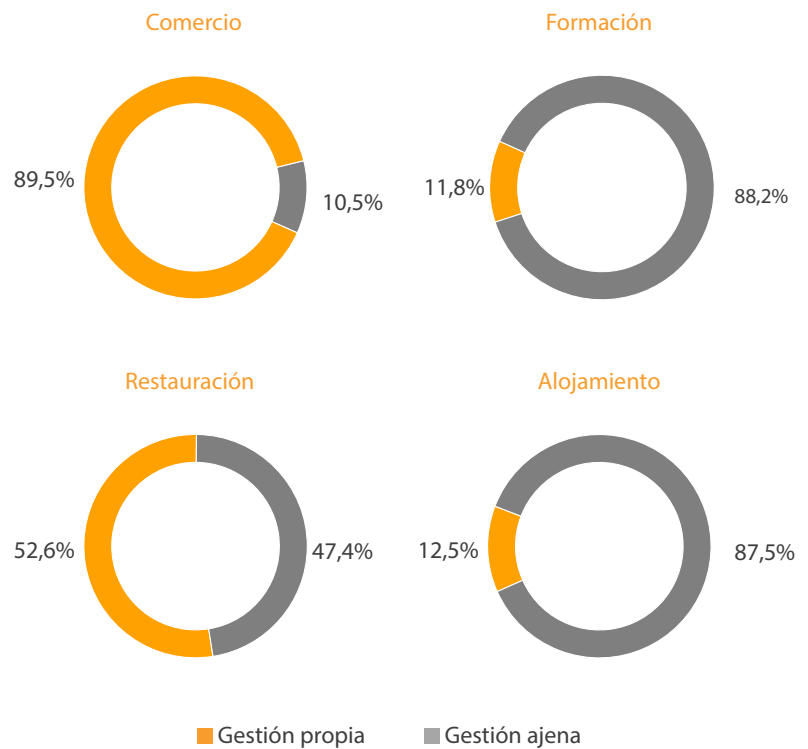
¹² Datos de ocupación hotelera para el conjunto de la planta insular, correspondientes al ejercicio de 2017, extraídos de la *Encuesta de ocupación hotelera* del INE.

Gráfico 6
Servicios de alojamiento:
Diferenciales mensuales
de ocupación por plazas



Contrariamente a la tendencia a la externalización de los servicios extradeportivos, la mayor parte de la red mantiene como propia la gestión de los servicios comerciales (89,5%, 17 campos), mientras que los titulares de la venta de productos deportivos ajenos a la explotación del campo registran una antigüedad que oscila entre los 3 y 16 años.

Gráfico 7
Gestión de los principales servicios
extradeportivos



2 IMPACTO ECONÓMICO

La red de campos de golf de Mallorca impacta económicamente sobre el tejido en el que opera. La actividad que lleva a cabo anualmente, a través de la que materializa su propuesta de valor, centrada en la prestación de servicios tanto deportivos como extradeportivos, contribuye a incrementar los niveles de producción, valor añadido y empleo que se contabilizan insular y regionalmente. Al objeto de ilustrar dicha contribución, en el presente informe se ofrecen los resultados de dos ejercicios diferenciados, los cuales se orientan, por una parte, a medir el impacto económico que la red de campos de golf ejerce cuando satisface la demanda que recibe de servicios exclusivamente deportivos y, por otra, el impacto económico que deriva de la satisfacción de la demanda que recibe del conjunto de servicios deportivos y extradeportivos a través del que hace efectiva su propuesta de valor.

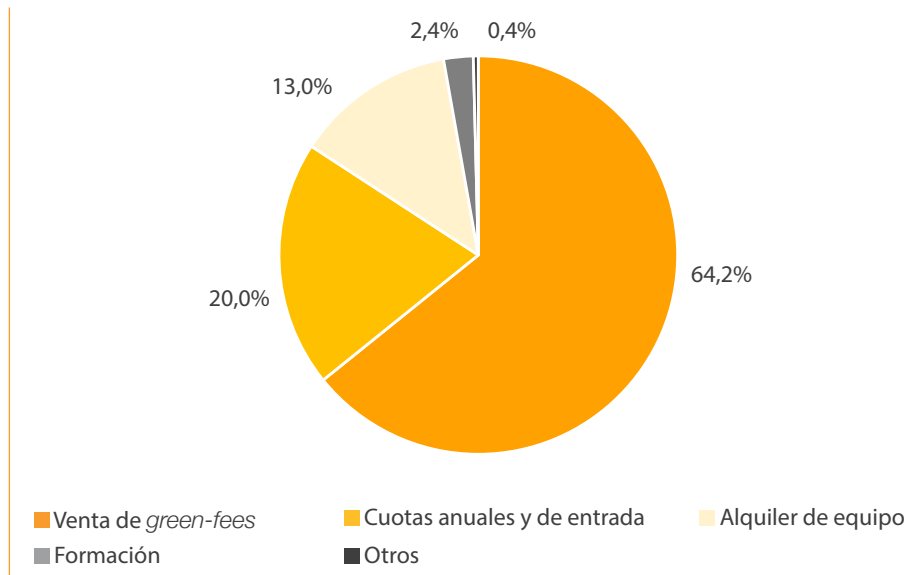
En ambos casos, el impacto económico total corresponde a la suma de tres tipos de impacto, los cuales determinan, a su vez, los efectos multiplicadores de la red, de acuerdo a lo que se indica a continuación:

Desagregación Impacto TOTAL GOLF ¹	Propuesta de valor (I): Servicios deportivos	Propuesta de valor (II): Carta integral de servicios
Impacto DIRECTO	Sobre los sectores en los que la red desarrolla su actividad para satisfacer la demanda de sus servicios deportivos.	Sobre los sectores en los que la red desarrolla su actividad para satisfacer la demanda de su carta integral de servicios.
Impacto INDIRECTO	Sobre los sectores que suministran los bienes y servicios necesarios a la red para desarrollar su actividad y satisfacer la demanda de sus servicios deportivos.	Sobre los sectores que suministran los bienes y servicios necesarios a la red para desarrollar su actividad y satisfacer la demanda de su carta integral de servicios.
Multiplicador GOLF ^{x1}	$\frac{\text{Impacto (DIRECTO + INDIRECTO)}}{\text{Impacto DIRECTO}}$	
Impacto INDUCIDO	Sobre los sectores que capturan las rentas derivadas tanto de los sectores en los que la red desarrolla su actividad como de los que le suministran los bienes y servicios necesarios para satisfacer la demanda de sus servicios deportivos.	Sobre los sectores que capturan las rentas derivadas tanto de los sectores en los que la red desarrolla su actividad como de los que le suministran los bienes y servicios necesarios para satisfacer la demanda de su carta integral de servicios.
Multiplicador GOLF ^{x2}	$\frac{\text{Impacto (DIRECTO + INDIRECTO + INDUCIDO)}}{\text{Impacto DIRECTO}}$	

PROPUESTA DE VALOR (I): SERVICIOS DEPORTIVOS

La red de campos de golf de Mallorca desarrolla la mayor parte de su actividad a través de la materialización de la vertiente deportiva de su propuesta de valor y despliega, en este sentido, una oferta especializada de diversos servicios en torno a la práctica y aprendizaje del golf. Desde esta perspectiva, el impacto económico de la red deriva de la demanda que recibe anualmente de sus servicios deportivos tanto por parte de residentes como de no residentes. En estos términos, la distribución de la facturación entre dichos servicios ilustra las distintas fuentes de impacto entre las que destaca, mayoritariamente, la práctica habitual del juego (84,2%) –plasmada a través de la recepción de cuotas anuales y de entrada (20%) y la venta de *green-fees* (64,2%)–, seguida de la prestación de servicios deportivos complementarios relacionados con el alquiler de equipo (13%) y, en última instancia, la formación de jugadores (2,4%).¹³

Gráfico 8
Fuentes de impacto · Servicios deportivos



Así las cosas, la vertiente deportiva de la actividad llevada a cabo por la red de campos de golf de Mallorca ejerce un impacto económico total del 0,26% sobre el valor de la producción anual de bienes y servicios de la isla, porcentaje que se fija en el 0,20% si se extiende el impacto al conjunto del tejido balear. Desde este resultado, y de acuerdo a la estructura económica que presupone el marco input-output vigente, la actividad también ejerce su efecto sobre otras variables macroeconómicas, como son el valor añadido bruto (0,26%, Mallorca; 0,21%, Balears) y el empleo (0,28%, Balears).¹⁴

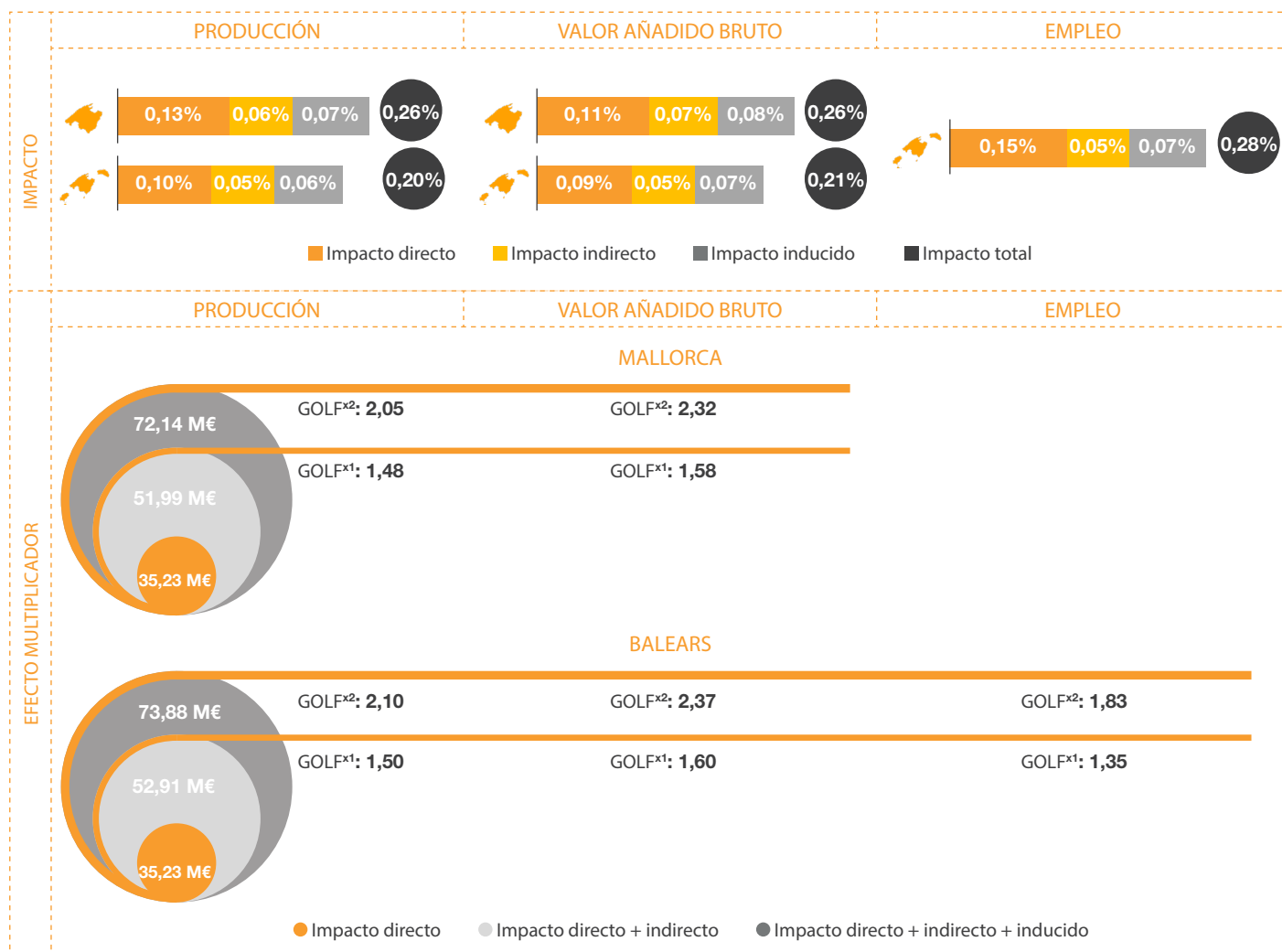
De entrada, el impacto económico total responde al impacto directo sobre la producción de los sectores en los que la red desarrolla su actividad para

¹³ La partida de ingresos por formación se dispone para 16 de los 17 campos que integran estos servicios en su propuesta de valor deportiva.

¹⁴ El marco input-output vigente no permite cuantificar el impacto sobre el empleo a nivel insular. El valor añadido bruto equivale al valor de la producción menos los consumos intermedios.

satisfacer la demanda de sus servicios deportivos (0,13%, Mallorca; 0,10%, Balears), teniendo en cuenta que dicho impacto, dada la estructura del marco input-output vigente, se produce íntegramente en la rama relativa a los servicios recreativos, culturales y deportivos de mercado. Como es habitual, el impacto directo aumenta al añadir el impacto indirecto derivado de la producción de bienes y servicios suministrados a la red de campos para prestar sus servicios deportivos (0,06%, Mallorca; 0,05%, Balears). Así las cosas, la red de campos de golf de Mallorca como prestadora de servicios deportivos ejerce un efecto multiplicador de 1,48 sobre la producción insular y de 1,50 sobre la regional. De este modo, se puede afirmar que por cada euro facturado en concepto de servicios deportivos, la actividad de la red provoca, directa e indirectamente, una producción de bienes y servicios de 1,48 euros en Mallorca y de 1,50 euros en el conjunto de Balears. Cabe señalar que dichos multiplicadores son susceptibles de ser utilizados por parte de los campos, tanto conjuntamente como de forma individual, a la hora de calibrar el efecto de cualquier incremento de la

Gráfico 9
Impacto económico · Servicios deportivos



actividad que se pueda experimentar dentro de esta misma fracción de su propuesta de valor (por ejemplo, a raíz de una ampliación de la carta de servicios deportivos o una mejora del aprovechamiento del potencial de *rounds*).

Adicionalmente, el impacto económico total incluye el aumento de la producción provocado en los sectores que capturan las rentas generadas tanto por la red de campos como por los sectores que la proveen y pone de manifiesto, en este sentido, un impacto económico inducido del 0,07% en Mallorca y del 0,06% en Balears. Desde estos resultados, el efecto multiplicador total de la red sobre la producción es de 2,05 a nivel insular y de 2,10 a nivel regional. Así pues, se establece que por cada euro facturado en concepto de servicios deportivos, la actividad de la red provoca, en conjunto, una producción de bienes y servicios de 2,05 euros en Mallorca y de 2,10 euros en Balears. Dicho efecto multiplicador se encuentra a nivel regional entre el que ejerce la red sobre el valor añadido (2,37) y el empleo (1,83).

Con todo, cabe señalar que el impacto de la actividad sobre la producción manifiesta un carácter marcadamente transversal, puesto que desde la única rama que concentra la actividad, el efecto se extiende a 53, si se tiene en cuenta el impacto indirecto y a 60 se añade el impacto inducido.¹⁵ De este modo, todos los segmentos de actividad de mercado, incluso más allá del ámbito de los servicios, se benefician en una mayor o menor intensidad del incremento de la producción que provoca el desarrollo de la vertiente deportiva de la actividad de la red de campos de golf de Mallorca.

En términos específicos, el impacto económico total sobre la producción de Mallorca supera la media en un conjunto de 10 ramas (11, Balears), correspondiendo algunos de los valores más elevados a las relacionadas con los servicios recreativos, culturales y deportivos de mercado (13,42%, Mallorca; 8,91%, Balears), otros servicios personales (0,93%, Mallorca; 0,65%, Balears), bebidas no alcohólicas (0,34%, Mallorca; 0,28%, Balears), alquiler de inmuebles (0,31%, Mallorca; 0,23%, Balears) y otros servicios empresariales (0,30%, Mallorca; 0,26%, Balears).

¹⁵ Téngase en cuenta que dichos comentarios se efectúan sobre la distribución de la producción en 62 ramas de productos que utiliza el marco input-output vigente.

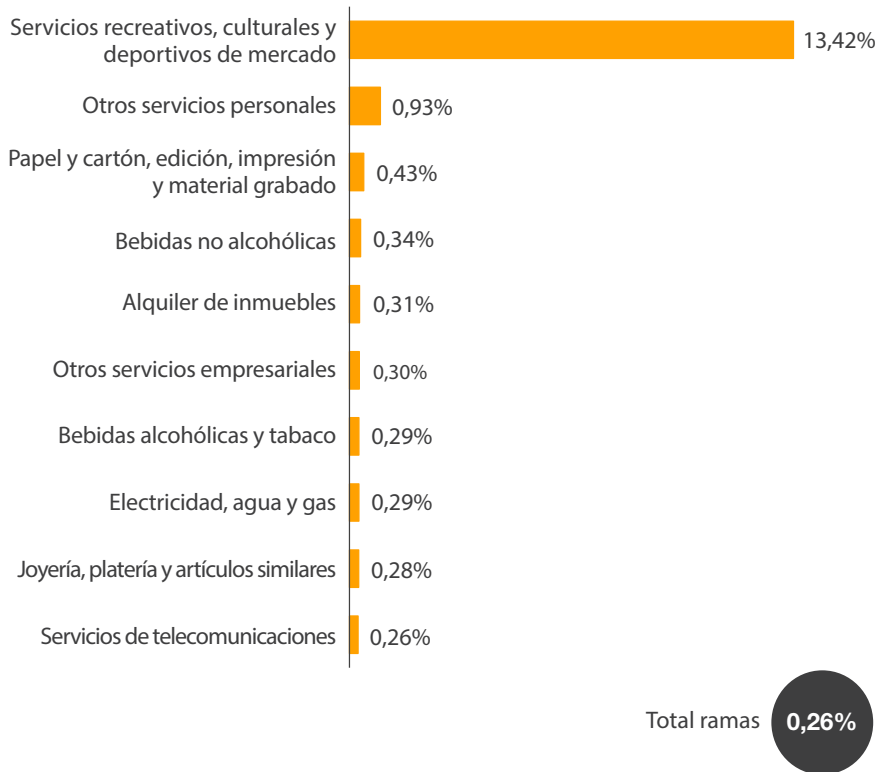


Gráfico 10

Top 10 · Impacto total sobre la producción insular

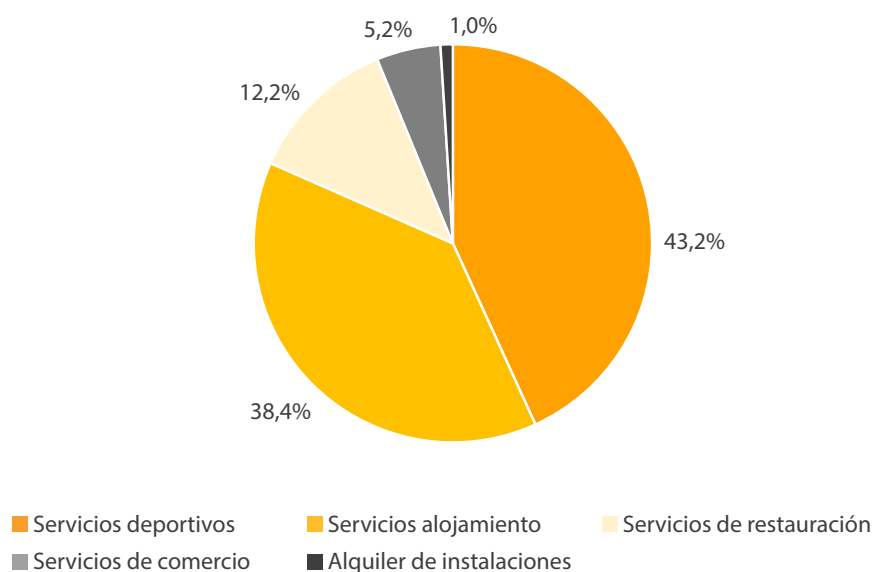
PROPUESTA DE VALOR (II): CARTA INTEGRAL DE SERVICIOS

La red de campos de golf de Mallorca extiende su actividad más allá del ámbito estrictamente deportivo y despliega, a través de las distintas unidades de negocio adscritas o vinculadas directamente a cada uno de los campos, una variada oferta de servicios que giran, principalmente, en torno al comercio, la restauración, el alojamiento y el alquiler de instalaciones. Desde este punto de vista, el impacto económico de la red deriva de la demanda que recibe anualmente, tanto por parte de residentes como de no residentes, de su carta integral de servicios. En este sentido, la distribución de la facturación entre los distintos epígrafes que forman parte de la misma pone de manifiesto las distintas fuentes de impacto entre las que destacan, especialmente, los servicios deportivos (43,2%), los servicios de alojamiento (38,4%) y los servicios de restauración (12,2%),¹⁶ seguidos por los que anotan menores porcentajes de participación, como son los relativos a la venta de equipo especializado (5,2%) y al alquiler de instalaciones para la realización de eventos a particulares y empresas (1%).

En este contexto, la actividad que lleva a cabo la red de campos de golf desde su carta integral de servicios eleva su impacto económico total al 0,59% del valor de la producción anual de bienes y servicios del tejido

¹⁶ La partida de ingresos por servicios de restauración se dispone para 18 de los 19 campos, mientras que la relativa a los servicios de alojamiento se dispone para 5 de los 6 establecimientos que mantienen una vinculación directa con la propiedad de uno o más campos de la red. Si se descuentan los ingresos por servicios de alojamiento, pues recaen en establecimientos cuya actividad presenta un elevado grado de autonomía respecto de la actividad de los campos, la mayor parte del impacto de la red proviene de la vertiente estrictamente deportiva (70,1% vs 29,9%, servicios extra-deportivos).

Gráfico 11
Fuentes de impacto · Carta integral
de servicios



insular, porcentaje que se sitúa en el 0,47% respecto del agregado regional. A partir de este resultado y la estructura económica implícita en el marco input-output vigente, la actividad de la red ejerce también su efecto sobre el valor añadido bruto (0,66%, Mallorca; 0,53%, Balears) y el empleo (0,59%).¹⁷

Inicialmente, el impacto económico total deriva del impacto directo sobre la producción de los sectores en los que la red desarrolla su actividad para satisfacer la demanda de su carta integral de servicios (0,29%, Mallorca; 0,23%, Balears). Al mismo tiempo, el impacto directo aumenta al considerar el impacto indirecto derivado de la producción de bienes y servicios suministrados a la red de campos para desarrollar su actividad (0,12%, Mallorca; 0,10%, Balears). De este modo, la red de campos de golf de Mallorca ejerce, en calidad de prestadora de servicios tanto deportivos como extradeporativos, un efecto multiplicador de 1,42 sobre la producción insular y de 1,43 sobre la regional. Así pues, se puede afirmar que por cada euro facturado, la actividad de la red provoca, directa e indirectamente, una producción de bienes y servicios de 1,42 euros en Mallorca y de 1,43 euros en el conjunto de Balears. Estos multiplicadores pueden ser aplicados conjunta o individualmente por parte de los campos a la hora de anticipar el efecto de un incremento de la actividad en cualquiera de los distintos servicios a través de los que materializan su propuesta de valor (por ejemplo, a partir de una ampliación de la capacidad de los servicios de restauración o la puesta en valor de las instalaciones para la realización de nuevos eventos).¹⁸

Con todo, el impacto económico total también incluye el aumento de la producción provocado en los sectores que capturan las rentas generadas tanto por la red de campos como por los sectores que la proveen y señala, en este caso, un impacto económico inducido del 0,18% en Mallorca y del 0,15% en

¹⁷ Ídem nota 14.

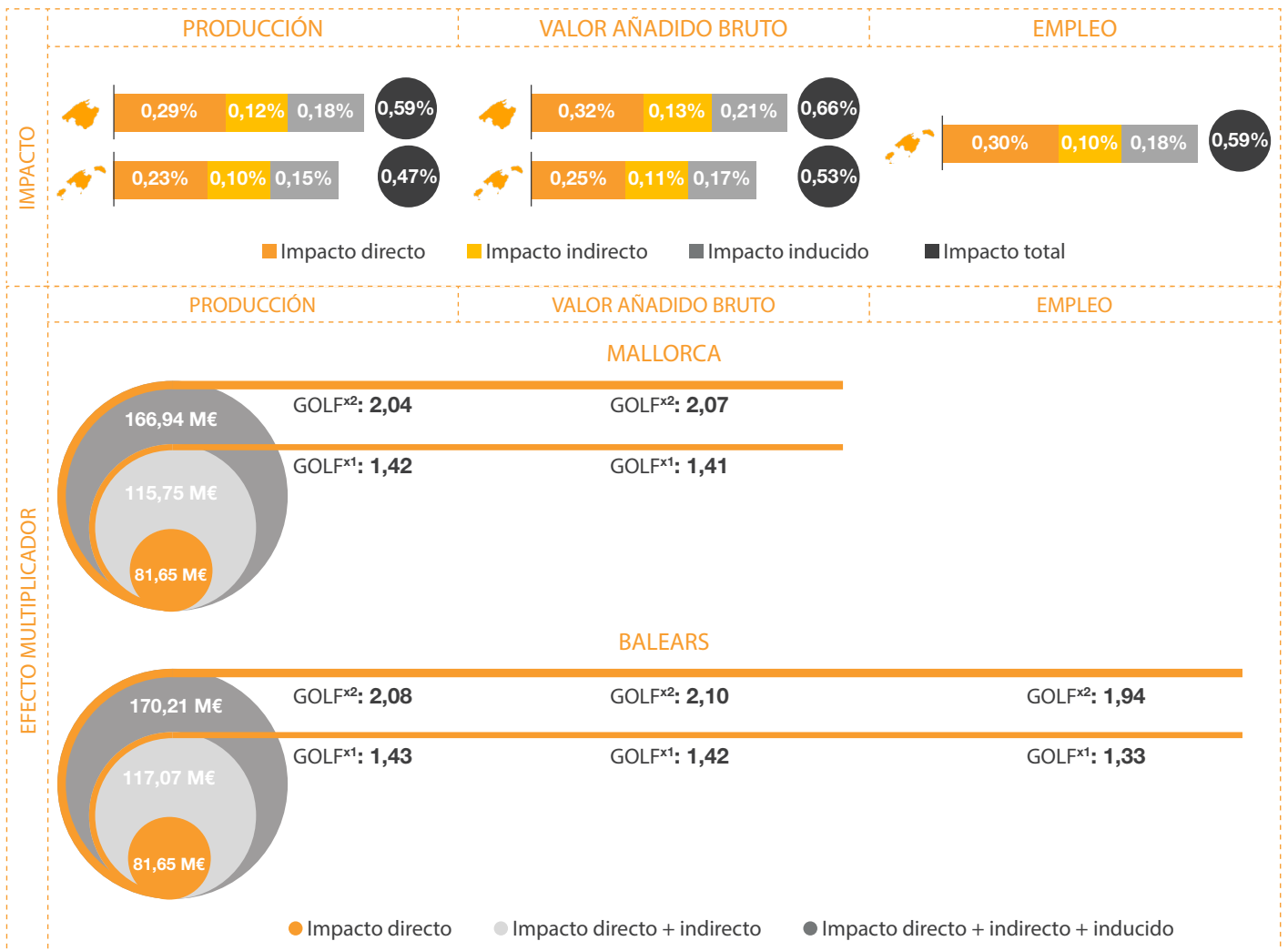
¹⁸ En el caso de campos que no cuentan con servicios alojamiento en su propuesta de valor, los multiplicadores se corrigen ligeramente con unos valores de 1,45 y 1,47 sobre la producción de Mallorca y Balears, respectivamente.

Balears. A partir de estos resultados, el efecto multiplicador total de la red sobre la producción es de 2,04 a nivel insular y de 2,08 a nivel regional. De esta manera, se establece que por cada euro facturado, la actividad de la red provoca, en conjunto y en términos totales, una producción de bienes y servicios de 2,04 euros en Mallorca y de 2,08 euros en Balears. Este efecto multiplicador se sitúa a nivel regional entre el que la red ejerce sobre el valor añadido (2,10) y el empleo (1,94).¹⁹

El efecto multiplicador total de la red se asimila o supera el de otras actividades de servicios altamente representativos del tejido insular –como son el alojamiento (2,04), la restauración (2,02) y el transporte aéreo (1,97)–, además del que ejercen manufacturas clásicas en el patrón de especialización industrial mallorquina –como la elaboración de bebidas alcohólicas (1,87).

Gráfico 12

Impacto económico · Carta integral de servicios

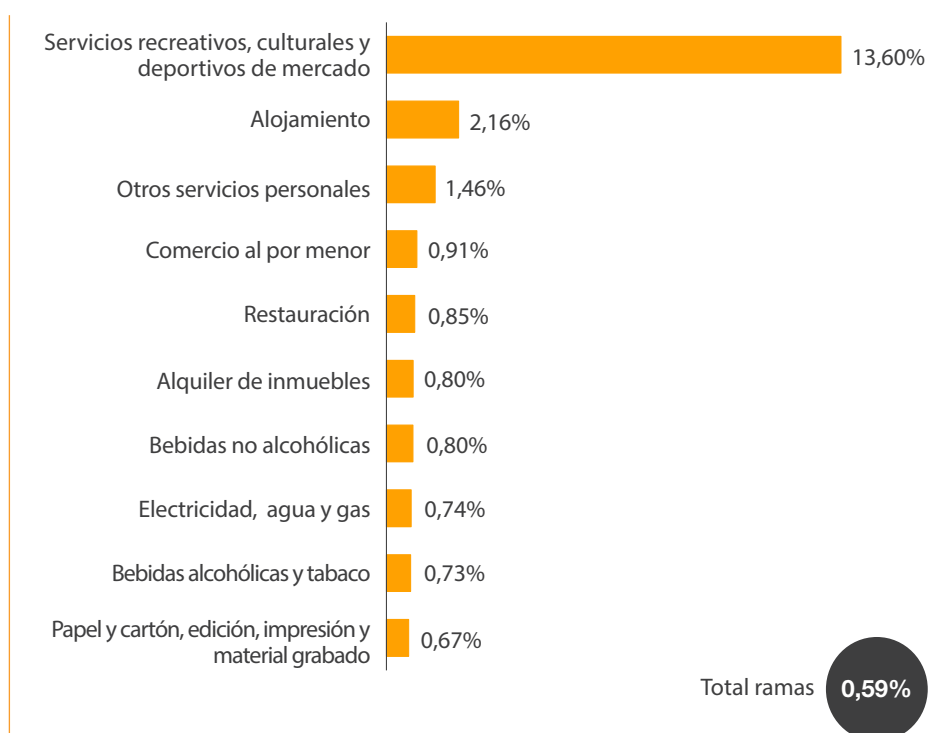


¹⁹ En el caso de campos que no cuentan con servicios de alojamiento en su propuesta de valor, los multiplicadores se corrigen ligeramente con unos valores de 2,05 y 2,10 sobre la producción de Mallorca y Balears, respectivamente.

Adicionalmente, el impacto de la actividad sobre la producción revela un carácter marcadamente transversal, puesto que desde las 5 ramas que acogen el despliegue de la carta integral de servicios de la red, el efecto se extiende a un total de 53, teniendo en cuenta el impacto indirecto, y de 60, añadiendo el impacto inducido.²⁰ Así pues, se confirma que todos los segmentos de mercado se benefician del incremento de la producción que provoca el desarrollo de la propuesta de valor de la red de campos de golf de Mallorca.

De forma más concreta, el impacto económico total sobre la producción de Mallorca supera la media en un conjunto de 11 ramas (16, Balears), registrándose algunos de los valores más elevados en las que reciben el impacto directo de la actividad –como son los servicios recreativos, culturales y deportivos de mercado (13,6%, Mallorca; 9,06%, Balears), los servicios de alojamiento (2,16%, Mallorca; 1,60%, Balears), los servicios de comercio al por menor (0,91%, Mallorca; 0,72%, Balears), la restauración (0,85%, Mallorca; 0,65%, Balears) y el alquiler de inmuebles (0,80%, Mallorca; 0,62%, Balears)–, pero también en segmentos industriales relacionados con la elaboración de bebidas no alcohólicas (0,80%, Mallorca; 0,63%, Balears) y alcohólicas (0,73%, Mallorca; 0,64%, Balears) y la energía eléctrica, el agua y el gas (0,74%, Mallorca; 0,62%, Balears). A nivel regional, la actividad de la red también impacta con una intensidad superior a la media en la producción de servicios informáticos (0,54%) y telecomunicaciones (0,51%), la agricultura (0,52%), la fabricación de muebles y otros artículos manufacturados (0,50%), y la elaboración de productos alimenticios (0,50%).

Gráfico 13
Top 10 · Impacto total sobre la producción insular



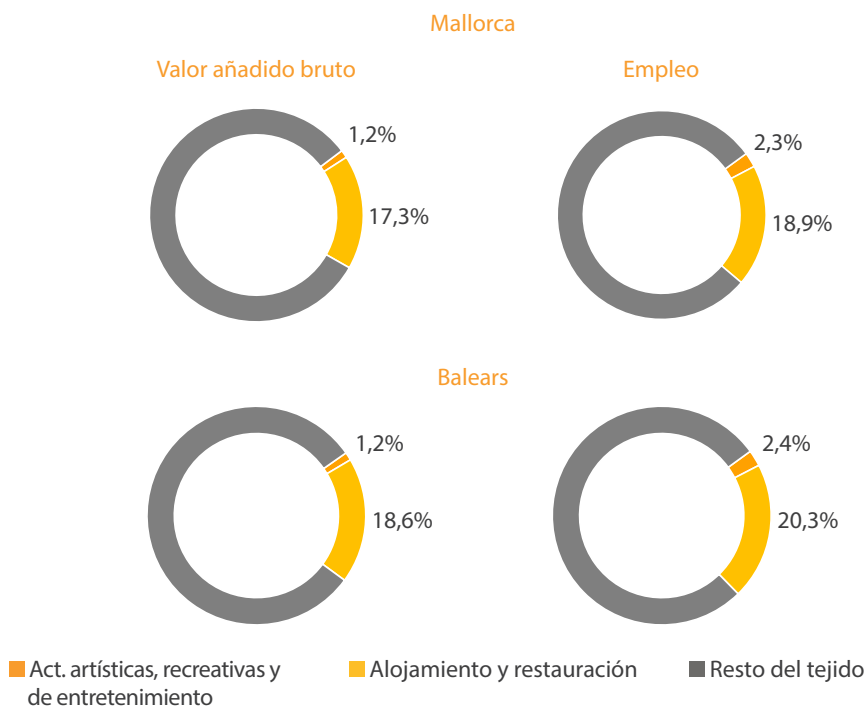
²⁰ Ídem nota 15.

ACTIVIDAD Y POTENCIAL TRANSFORMADOR

La red de campos de golf de Mallorca es susceptible de desempeñar un rol activo como actor transformador frente a los retos estratégicos que supone el impulso de la competitividad global de Balears. Y es que la actual propuesta de valor de la red se hace efectiva a través de una carta de servicios diversa y, al mismo tiempo, fuertemente sujeta al núcleo duro de la actividad, que es la práctica deportiva. Desde esta perspectiva, la red de campos de golf de Mallorca se adscribe a la estructura productiva insular desde una propuesta transversal que, tal y como se ha puesto de manifiesto en la segunda parte de este informe, sitúa su contribución en diversos segmentos del tejido, los cuales mantienen una elevada conexión con diversos eslabones de la cadena turística de valor.

En este sentido, la red centra su aportación principal en ámbitos que, actualmente, mantienen una presencia relativamente reducida, como es el caso de las actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento, dado el peso relativo que toman sobre el valor añadido o el empleo tanto a nivel insular (1,2% y 2,3%, respectivamente) como regional (1,2% y 2,4%, respectivamente). Pero también en otros altamente consolidados y con un elevado grado de madurez, como son el alojamiento y la restauración, tanto desde el punto de vista de generación de valor añadido (17,3%, Mallorca; 18,6%, Balears) como de aportación al empleo (18,9%, Mallorca; 20,3%, Balears).²¹

Gráfico 14
Los principales segmentos de actividad de la red



²¹ Datos de Fundació IMPULSA BALEARNS. [ilespecialización](http://www.impulsabalearns.org/index.php/recursos/i-herramientas/i-especialización). Noviembre 2017 (datos correspondientes al ejercicio 2015). Disponible en: <<http://www.impulsabalearns.org/index.php/recursos/i-herramientas/i-especialización>>.

La necesaria combinación de bases de conocimiento distintas que requiere la prestación de la carta integral de servicios de la red enlaza, pues, de forma directa con el reto que actualmente asume el tejido regional, en general, y el sector turístico, en particular, a la hora de aumentar su complejidad económica. Este reto supone generar más bienes y servicios y, al mismo tiempo, más ricos en conocimiento productivo, al objeto de transitar hacia estructuras de generación de valor más avanzadas sobre las que sostener la generación de rentas (*i.e.* salarios, beneficios, impuestos...) y, preservar, así, el nivel alcanzado de bienestar.

Desde estas consideraciones, la red se erige en un actor con un notable potencial para participar en procesos de transformación de la estructura regional, pues buena parte de su actividad se desarrolla en los segmentos productivos que forman parte del clúster 'alojamiento y turismo', el cual lidera por volumen una cartera integrada por cuarenta y siete *traded clusters* –pues aglutina el 40% de la misma– y representa alrededor del 13% del tejido productivo tanto a nivel insular como regional. La adscripción a este *traded cluster* sitúa la red de campos de golf de Mallorca como un actor de las denominadas 'industrias experiencia', un conglomerado de ocho clústeres que conforman la industria emergente con más presencia en el archipiélago, dado que acoge la mitad de la actividad generada por la cartera de clústeres (49,3%, Mallorca; 50,2%, Balears) y alrededor de una sexta parte del tejido productivo (16,1%, Mallorca; 16,3%, Balears).²²

Operar en una de las diez industrias emergentes definidas por la Comisión Europea permite a la red interactuar con actividades que forman parte de otros clústeres que, como los servicios empresariales, la distribución y el comercio electrónico o el transporte y la logística, mantienen un elevado grado de interrelación con los servicios que presta. Explotar dichas interrelaciones incrementa las oportunidades de reforzar la propuesta de valor de los campos y contribuir, desde esta vía, a incrementar la capacidad del tejido insular de crear nuevos productos y servicios de mayor valor añadido y aumentar el potencial de interrelación entre segmentos que son estratégicos por su intensidad innovadora y capacidad para operar en mercados diferentes al de su ubicación, pues se encuentran altamente expuestos a la competencia exterior.

En cualquier caso, la red, en calidad de multiplicador económico, es susceptible de incrementar el impacto que ejerce sobre las principales macromagnitudes insulares desde distintas vías, sobre todo, si se tiene en cuenta el modo en el que desarrolla actualmente su actividad.

²² La Comisión Europea, a través del European Cluster Observatory, ha definido diez industrias emergentes identificando las aglomeraciones de actividad en las que, a partir de las tendencias globales, se prevé que se desarrollará un potencial de interrelación elevado. Dicha definición parte, a su vez, de la identificación de un total de 51 *traded clusters* a modo de conjuntos de actividad que presentan un elevado grado de orientación externa y aglomeración territorial, por lo que son estratégicos para mejorar la *performance* del patrón de especialización regional. Datos de Fundació IMPULSA BALEARS. [ijclúster](http://www.impulsabalears.org/index.php/recursos/i-herramientas/i-clúster). Julio 2017. Disponible en: < <http://www.impulsabalears.org/index.php/recursos/i-herramientas/i-clúster>>.

Desde esta perspectiva, cabe tener en cuenta la importancia de alcanzar un aprovechamiento óptimo del campo de juego, pues es el principal activo de la explotación. Según la información relativa al último balance anual, la red cuenta con un elevado margen de mejora en este sentido, pues atesora un potencial que, a razón de 463 *rounds* por hora, se eleva a 1,54 millones de *rounds* al año, de los cuales tan solo se materializan el 36,8%.²³ Respecto de esta cuestión, la variabilidad entre los campos de la red es elevada y oscila entre un 15,4% de aprovechamiento mínimo y un 74,9% de aprovechamiento máximo. En términos generales, la mayor parte de los campos sitúa la relación entre los *rounds* reales y los *rounds* potenciales en un intervalo del 30% al 45% (57,9% de la red, 11 campos), mientras que poco más de una cuarta parte de los mismos superan el 50% (26,3% de la red, 5 campos). Dicha variabilidad responde, en primer lugar, a los diferenciales que los campos presentan en términos de la frecuencia de salida que son capaces de acoger –magnitud que en término medio se sitúa en 6,1 salidas por hora– y, en segundo lugar, al tiempo durante el cual permanecen operativos para la práctica del juego –que se eleva a una media de 3.292 horas al año por campo.

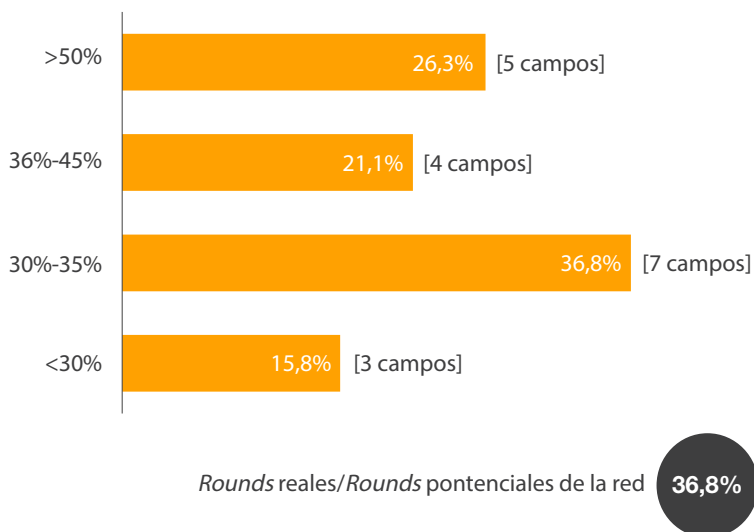


Gráfico 15

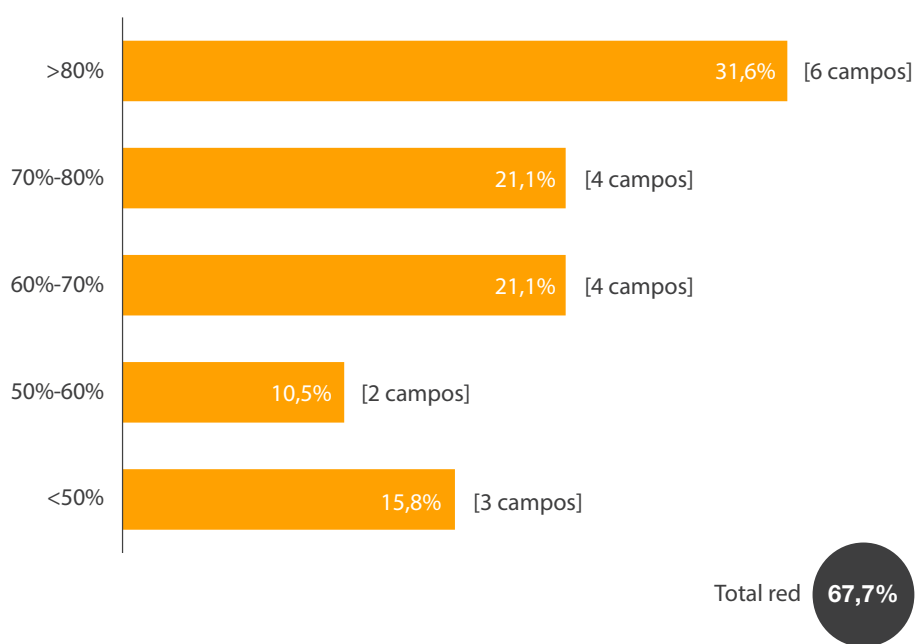
Aprovechamiento del potencial de *rounds*

De entrada, la actividad deportiva de la red se hace efectiva a través de una cartera de 4.701 socios, los cuales asumen alrededor de un tercio de los *rounds* jugados anualmente (32,3%, 182.615 *rounds*).²⁴ Así las cosas, los dos tercios restantes del cómputo anual de *rounds* corresponden a jugadores no socios (67,7%, 383.277 *rounds*), teniendo en cuenta que la aportación de dichos jugadores supera el 80% de los *rounds* en seis de los diecinueve campos de la red.

²³ El potencial de *rounds* de la red se ha obtenido a partir del número de salidas por hora (asignando un máximo de cuatro jugadores por salida) y el número de horas que anualmente permanece operativo el campo (suponiendo que dicho tiempo equivale al horario de apertura total menos un periodo de dos horas por día).

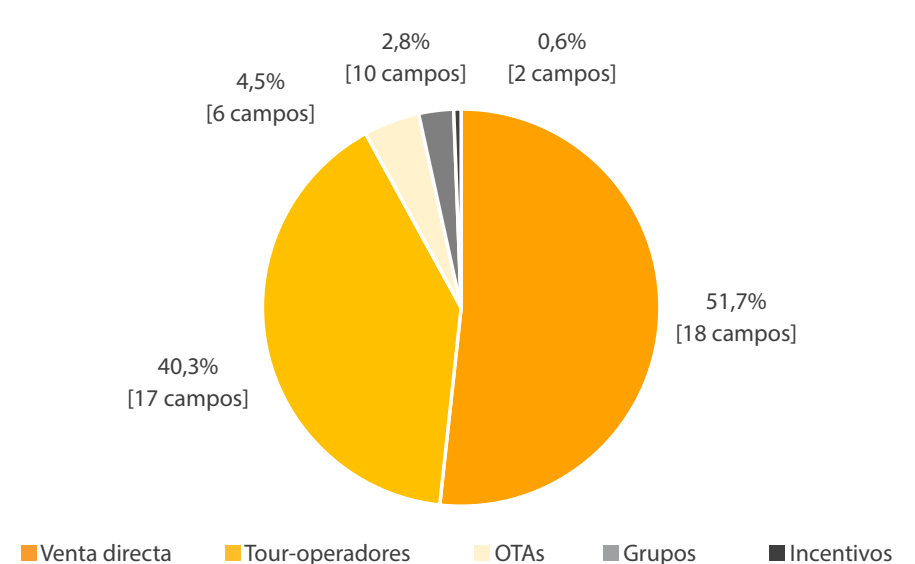
²⁴ El número de *rounds* reales equivale al total de *rounds* jugados en cada uno de los campos, excepto los gratuitos (o *complementary*).

Gráfico 16
Incidencia de los *rounds* jugados por no socios



Desde esta perspectiva, el uso de los canales de distribución a disposición de los campos para la comercialización de *rounds* resulta especialmente relevante, pues condiciona la fijación de la estructura tarifaria y, en consecuencia, el montante principal de la partida de ingresos de explotación por la prestación de servicios deportivos. Así pues, cabe señalar que todos los campos de la red practican la venta directa a través de la que anualmente se distribuyen poco más de la mitad de *rounds* (51,7%).²⁵ Con una importancia relativa también elevada, cuatro de cada diez *rounds* se comercializan a través de tour-operadores (40,3%), mientras que las *online travel agencies* (OTAs) se sitúan a una marcada

Gráfico 17
Uso de canales de comercialización



* Porcentajes sobre el volumen de *rounds* jugados por no socios. Entre corchetes, número de campos que hacen uso del canal

²⁵ Los datos de la distribución por canal de venta del número de *rounds* jugados por no socios se disponen para 18 de los 19 campos que forman parte de la red contemplada en este informe.

distancia (4,5%), seguidas de la venta minoritaria a grupos (2,8%) e incentivos (0,6%). De este modo, la venta directa y la tour-operación se mantienen como los canales de venta mayoritarios en 4 y 5 de cada diez campos, respectivamente, mientras que el uso de las OTAs se hace máxima en aquellos campos en los que dicha opción ha ido sustituyendo progresivamente la dependencia de los intermediarios tradicionales.

La red atiende la demanda que recibe tanto por parte de residentes como de no residentes, segmento este último a través del que permite al archipiélago atraer un turista con un perfil específico en materia de organización del viaje, hábitos de consumo y, por tanto, capacidad de gasto. Así pues, la vertiente internacional y, en este sentido, turística de la actividad de la red se plasma en una cartera de jugadores liderada, mayoritariamente, por los de nacionalidad alemana (43,7%), seguidos a una distancia significativa de los españoles (17,5%), británicos (13,9%) y nórdicos (9,9%), al mismo tiempo que acoge con un carácter residual a suizos (3,3%), austriacos (1,6%) y franceses (0,5%). Esta distribución, ahonda en la aportación que efectúa el mercado alemán al flujo de llegadas de turistas a la isla (38,1%), hecho que también sucede con el segmento nacional (11,7%) y al que sitúa su origen en los países nórdicos (8,1%).²⁶ De este modo, los establecimientos hoteleros a través de los que la red presta servicios de alojamiento presentan una cartera de clientes que se corresponde, en muchos casos, con las nacionalidades mayoritarias de los jugadores, excepto por lo que se refiere al segmento nacional que, en sintonía con la afluencia turística, tiende a presentar un menor peso y a situarse en la tercera posición, por detrás de los mercados alemán y británico.

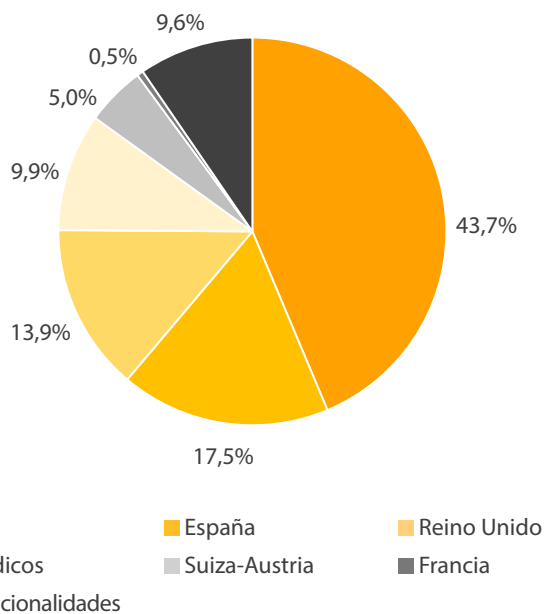
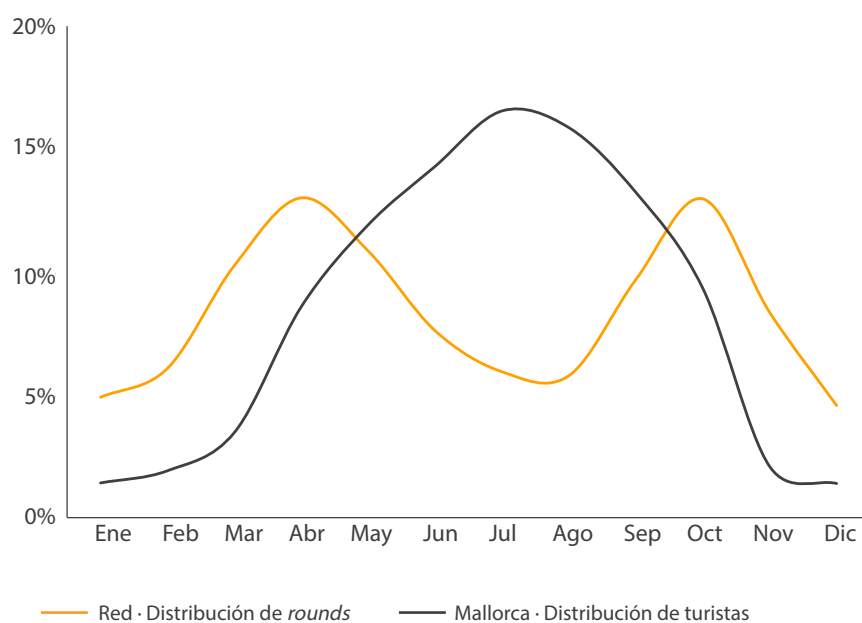


Gráfico 18
Distribución de *rounds* por nacionalidad del jugador

²⁶ Datos de afluencia turística a Mallorca por nacionalidades, correspondientes al ejercicio de 2017, extraídos del Ibestat.

Paralelamente, y sin abandonar la repercusión turística de la actividad, la red de campos de golf concentra la mayor parte de la práctica habitual del juego en los meses considerados como temporada media (marzo-mayo y octubre), pues es el periodo en el que se contabilizan prácticamente la mitad de los *rounds* jugados en el conjunto del año (47,1%, 266.607 *rounds*), así como los picos máximos, que corresponden a abril (13%, 73.668 *rounds*) y octubre (13%, 73.446 *rounds*). Adicionalmente, el diferencial entre la concentración de *rounds* en los meses que coinciden con la temporada baja turística (noviembre-febrero: 23,9%, 133.151 *rounds*) y la que se registra durante los meses de la temporada alta (junio-septiembre: 29%, 164.134 *rounds*) es mínimo respecto del que pone de manifiesto la afluencia de visitantes a la isla (59,9% de los turistas anuales, temporada alta vs 6,8% de los turistas anuales, temporada baja).²⁷

Gráfico 19
Distribución mensual de la actividad



En otro orden de cosas, el mantenimiento de un nivel de actividad relativamente constante a lo largo del año favorece que la red esté en disposición de contribuir a la generación de empleo estable. Y es que, con una plantilla media de 31 trabajadores asociados a los servicios de gestión propia, el 89,2% del empleo de la red se sujeta a contratos de tipo indefinido, porcentaje que supera la incidencia de esta modalidad contractual en el conjunto de la isla –pues afecta a dos terceras partes de los trabajadores afiliados al régimen general de la Seguridad Social (66,2%)– y, especialmente, en el caso particular de las actividades vinculadas al turismo (64%), teniendo en cuenta que en este ámbito la mitad de los trabajadores indefinidos son

²⁷ Datos de afluencia turística a Mallorca por meses, correspondientes al ejercicio de 2017, extraídos del Ibestat.

fijos-discontinuos (49,4%).²⁸ Así mismo, el 97,4% de los efectivos de la red desempeñan su labor a jornada completa, una proporción que excede la que manifiestan el conjunto de los ocupados del tejido regional (87,3%).²⁹

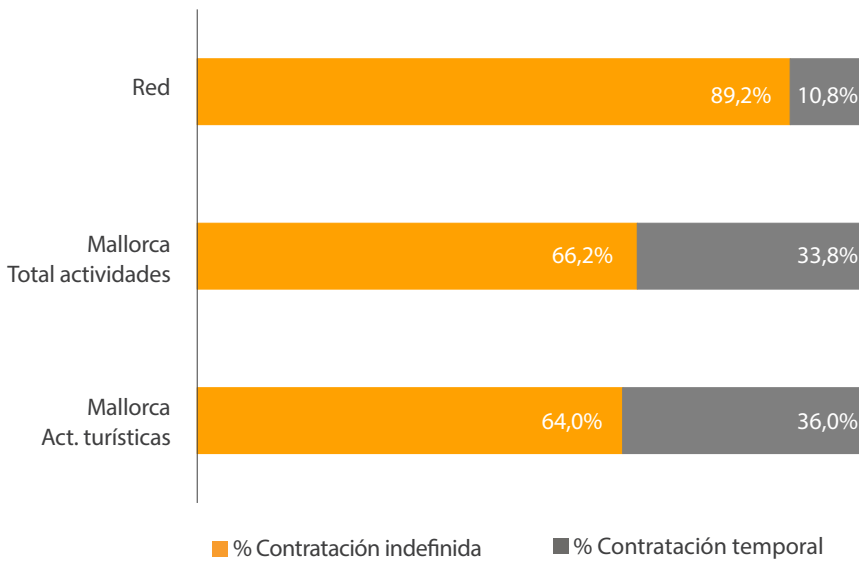


Gráfico 20
Condiciones laborales

La estabilidad del empleo que genera la red explica que la variación del porcentaje de la plantilla en activo varíe en torno al 11,5% de la media anual, porcentaje que se eleva al 42,4% para el conjunto del tejido insular y que se dispara al 172,7% en el caso de las actividades relacionadas con el turismo.

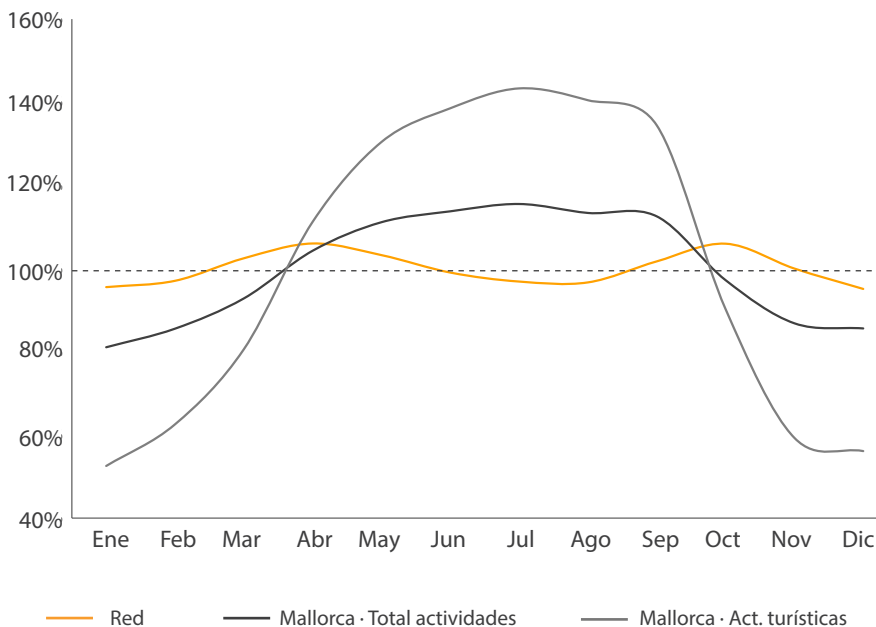


Gráfico 21
Distribución mensual del empleo

* Media anual = 100%

²⁸ Datos de afiliados a la Seguridad Social por actividad y tipo de contrato en Mallorca, correspondientes al ejercicio de 2017, extraídos del Ibestat.

²⁹ Datos de ocupados por tipo de jornada en Balears, correspondientes al ejercicio de 2017, extraídos de la Encuesta de población activa del INE.



Entidades solicitantes:

